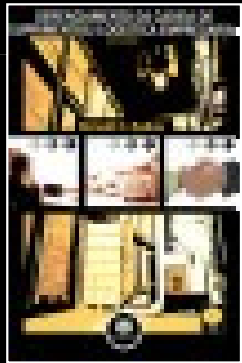


BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2006

Introdução e Planejamento – Cap. 1



Prof. Luciel Henrique de Oliveira – luciel@fae.br

LOGÍSTICA



*Distribuição física é apenas uma maneira de falar do
“processo integral do negócio”*

Peter Drucker, 1969

Ronald H. Ballou, Cap. 1



LOGÍSTICA EMPRESARIAL / CADEIA DE SUPRIMENTOS – UMA DISCIPLINA VITAL

Cap. 1 - Logística Empresarial / Cadeia de Suprimentos – uma disciplina vital

- Definição de Logística Empresarial
- Cadeia de Suprimentos (*SCM - Supply Chain Management*)
- Composto de atividades
- Importância da Logística / Cadeia de suprimentos
- Logística empresarial / SCM na empresa
- Objetivos da Logística empresarial / SCM
- Abordagem do estudo da Logística empresarial / SCM



Supply Chain Management

- Representa o esforço de integração dos diversos participantes do canal de distribuição através da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o fornecedor inicial de matérias-primas até o consumidor final.

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

- Trata da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas para produzir Vantagens Competitivas e Lucratividade para cada uma das companhias na cadeia de suprimentos e para o conjunto dos integrantes dessa mesma cadeia.

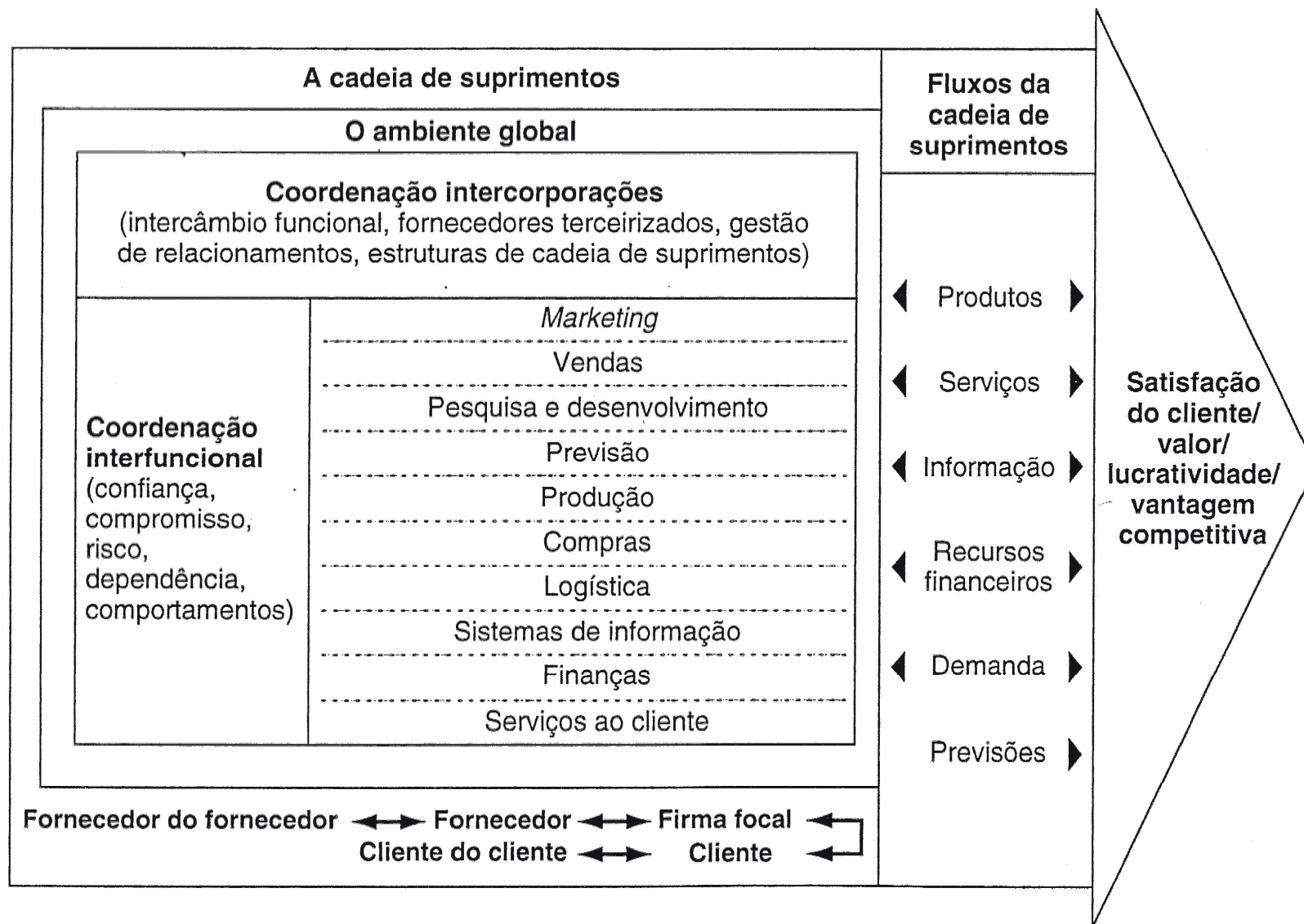


FIGURA 1-1 Um modelo do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Fonte: Mentzer et al., "Defining Supply Chain Management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n.º 2 (2001), pág. 19. Reproduzido com autorização do *Council of Logistics Management*.



Gerenciamento da cadeia de suprimentos

- É muito difícil separar a gestão da logística empresarial do gerenciamento da cadeia de suprimentos.
- Em muitos aspectos, as duas têm missão de colocar os produtos ou serviços certos, no lugar certo, no momento certo e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível à empresa.

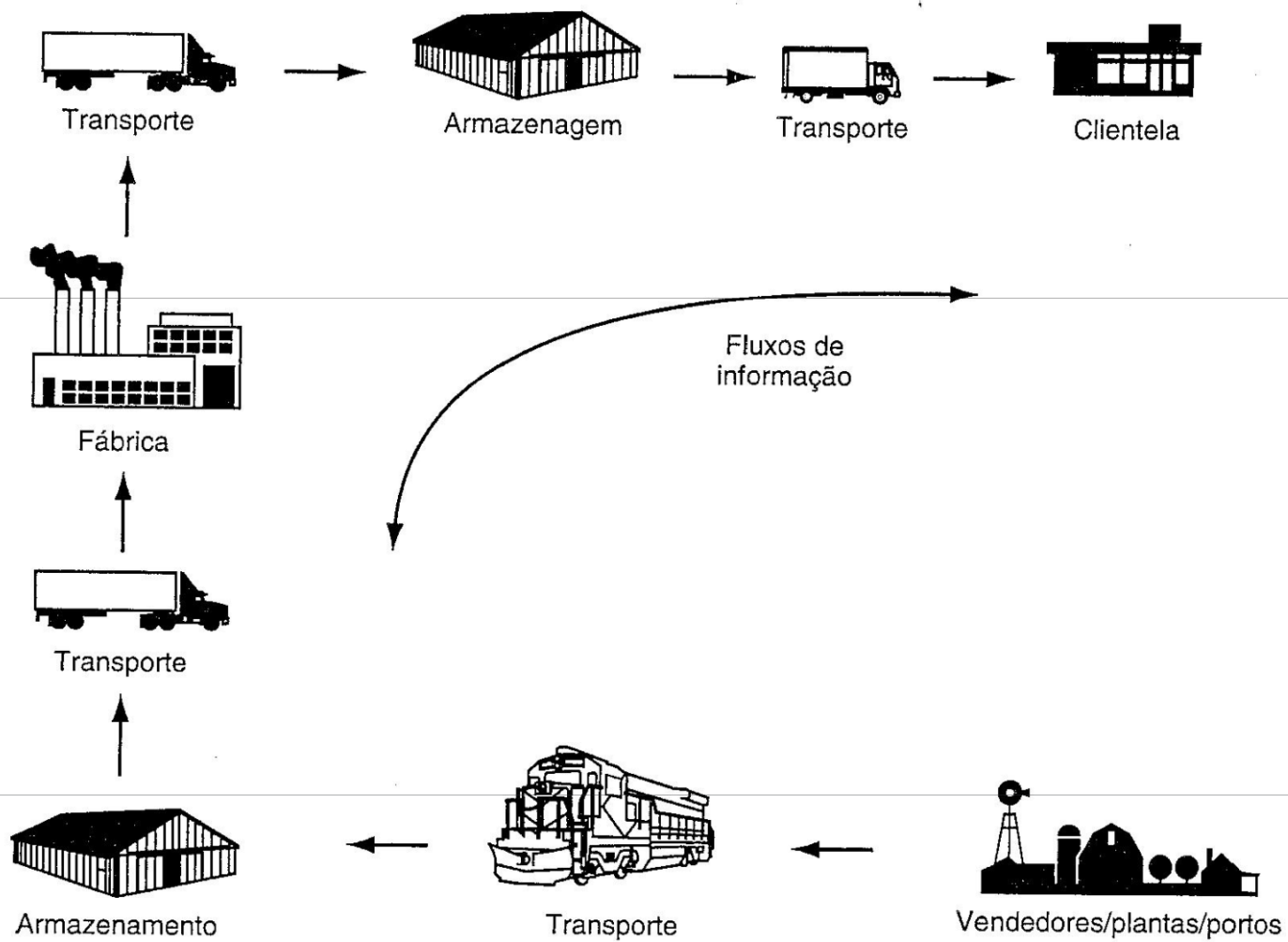


FIGURA 1-2 A cadeia de suprimentos imediata da empresa.

Canais físicos

- DE SUPRIMENTOS

Lacuna em tempo e espaço entre as fontes materiais imediatas de uma empresa e seus pontos de processamento.

- DE DISTRIBUIÇÃO

Lacuna em tempo e espaço entre os pontos de processamento da empresa e seus clientes.

Fragmentação de atividades até 1960

Integração de atividades – 1960/2000

2000 +

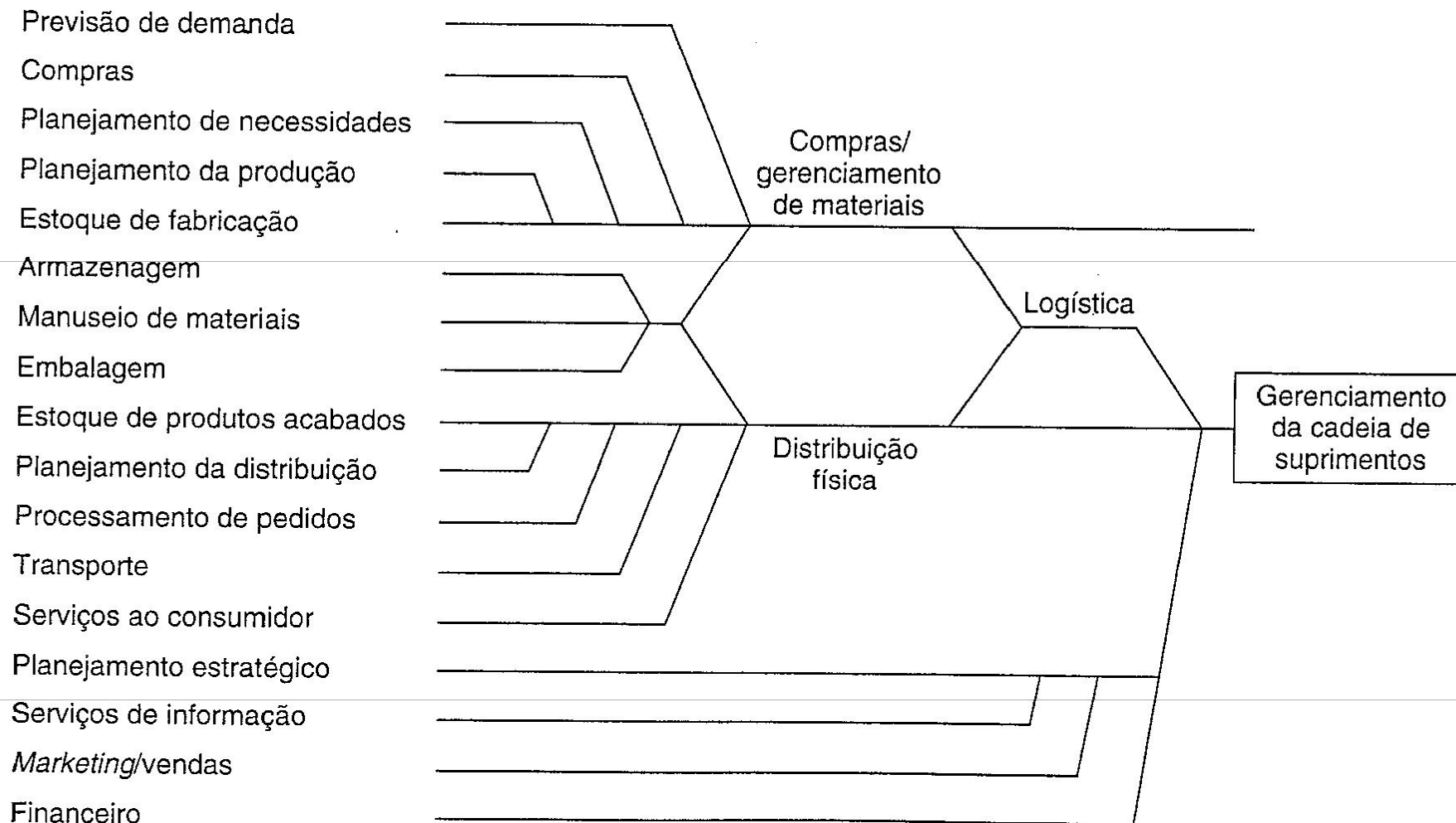


FIGURA 1-3 A evolução da logística para cadeia de suprimentos.

Fonte: John Yuva, "Collaborative Logistics: Building a United Network", *Inside Supply Management*, Vol. 13, n.º 5 (May/2002), pág. 50 (modificada).



FIGURA 1-4 Atividades logísticas na cadeia de suprimentos imediata da empresa.

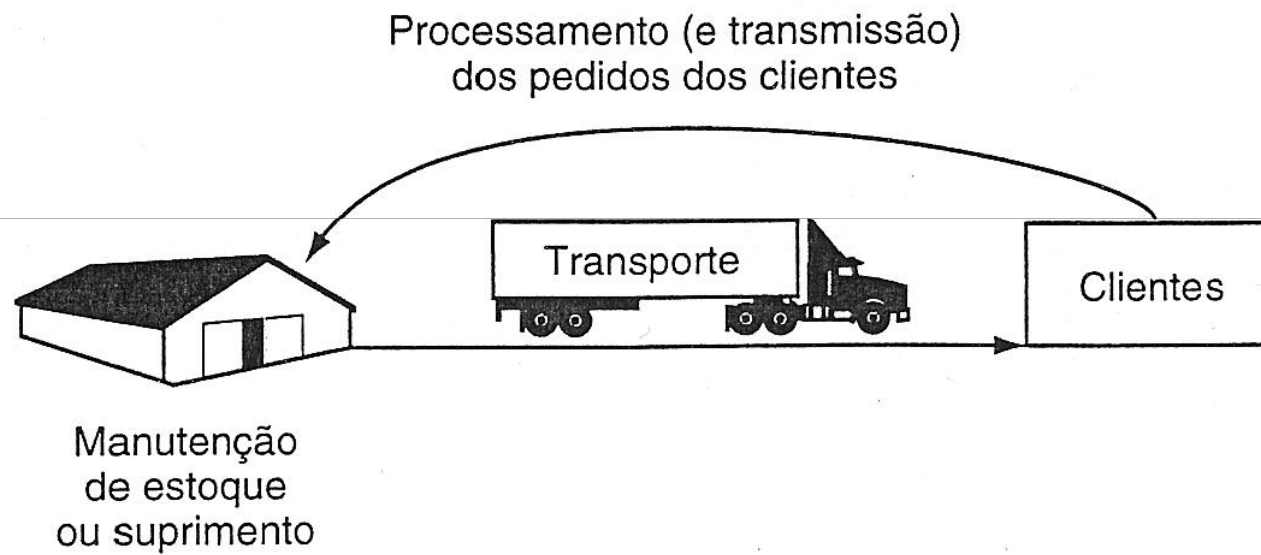
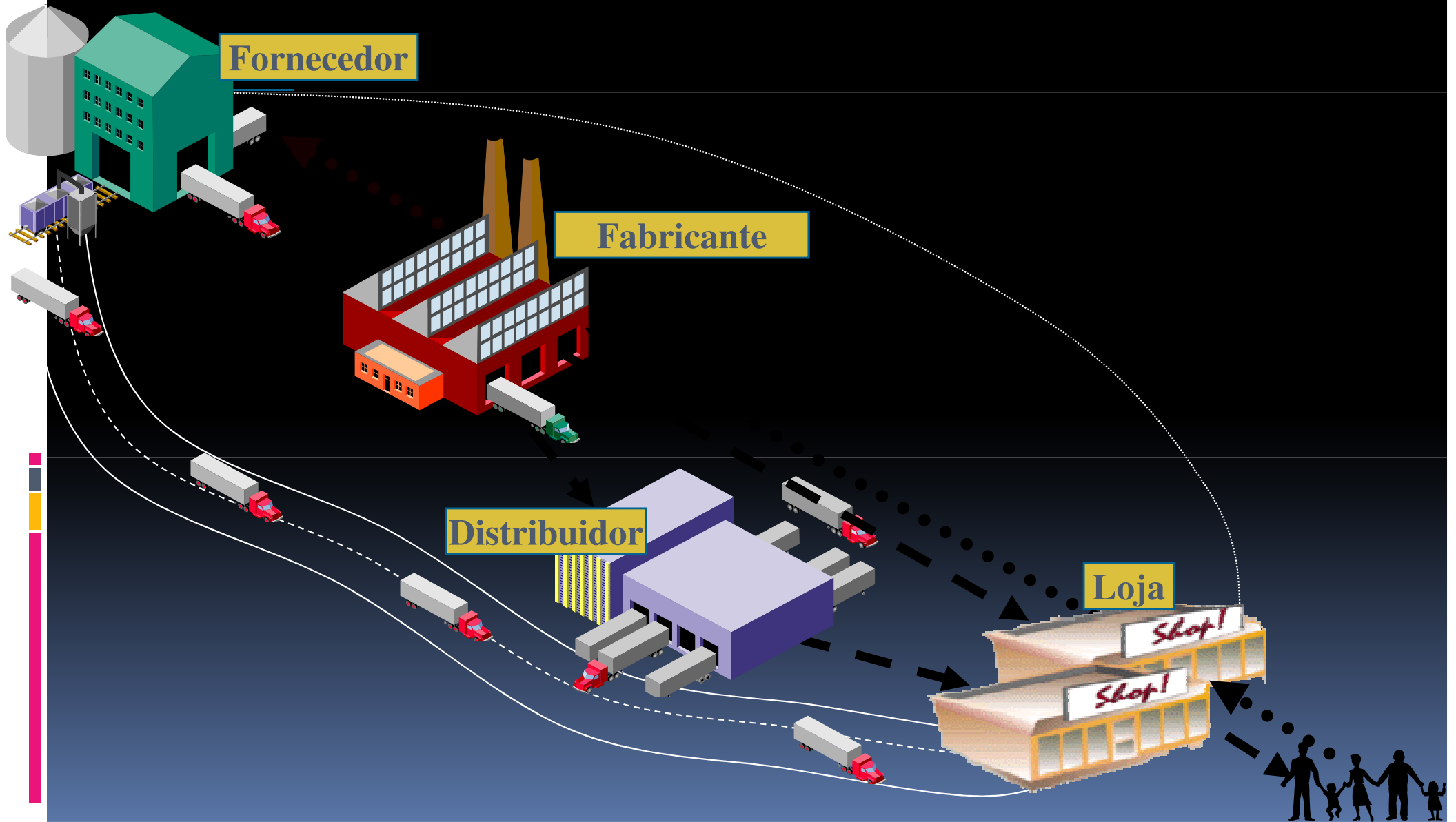


FIGURA 1-5 O circuito crítico dos serviços ao cliente.

Cadeia de suprimentos

- Cadeias de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais (transporte, controle de estoques, etc...) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor;
- Supply Chain Management (SCM) surgiu a partir da logística integrada, com o objetivo de aprimorar a interligação entre os canais de distribuição, minimizando custos e ciclos e reforçando o rompimento de barreiras entre os departamentos;

Cadeia de Suprimentos



```
graph LR; A([MINIMIZAR O FLUXO LOGÍSTICO, GERENCIAMENTO DESSE FLUXO E DA LOGÍSTICA INTEGRADA]) --- B([AUMENTO DA FLEXIBILIZAÇÃO LOGÍSTICA]); A --- C([AGILIDADE DO FLUXO DE MATERIAIS]); A --- D([MINIMIZAÇÃO DO TEMPO DE REPOSIÇÃO DE MATERIAIS E GIRO DE ESTOQUE]); B --> C; C --> D;
```

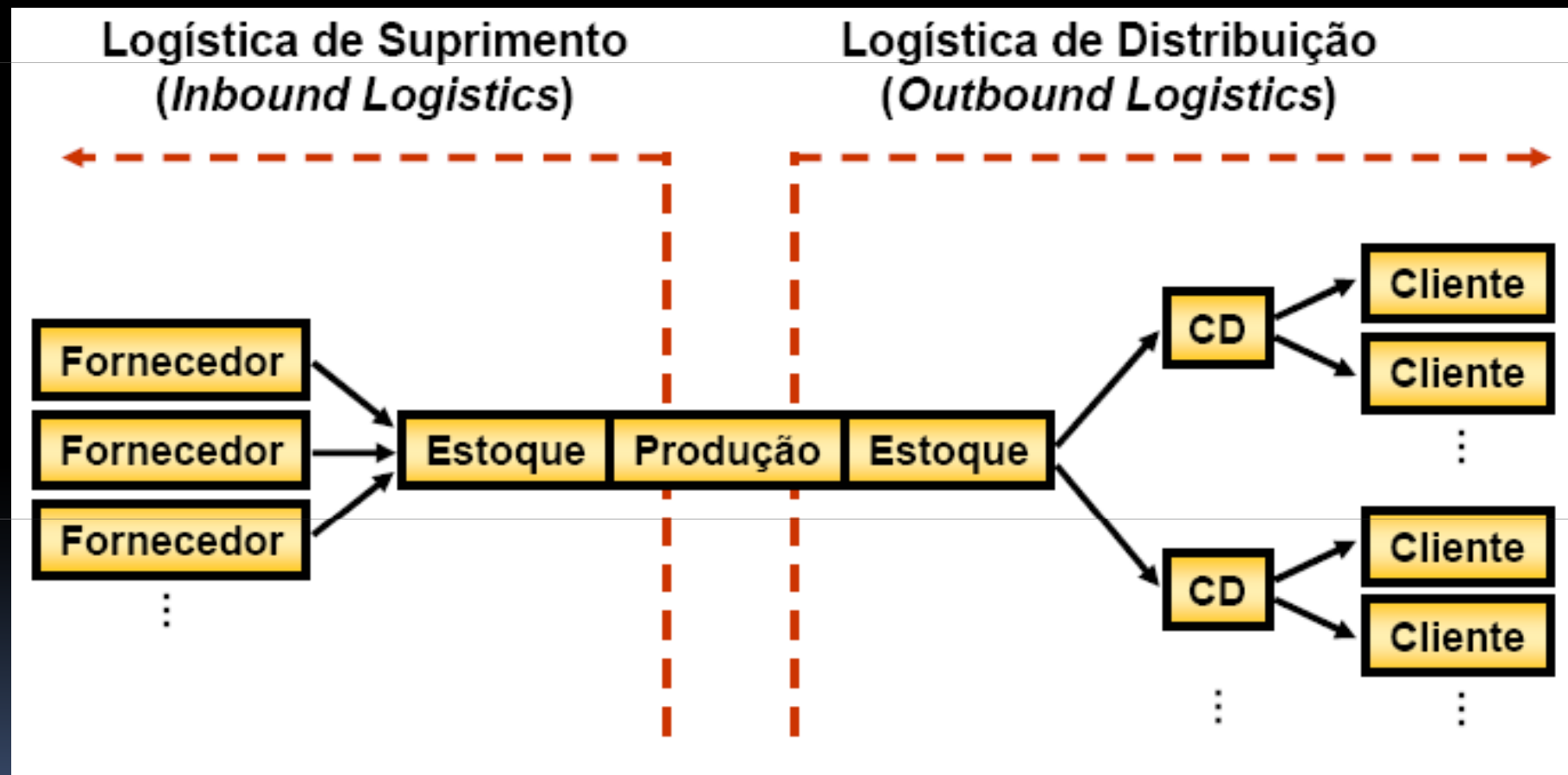
MINIMIZAR O FLUXO
LOGÍSTICO, GERENCIAMENTO
DESSE FLUXO E
DA LOGÍSTICA INTEGRADA

AUMENTO DA
FLEXIBILIZAÇÃO
LOGÍSTICA

AGILIDADE DO
FLUXO
DE MATERIAIS

MINIMIZAÇÃO DO TEMPO
DE REPOSIÇÃO DE
MATERIAIS E
GIRO DE ESTOQUE

Atividades Logísticas



Atividades Logísticas



■ Suprimento físico:

- Transportes
- Gerenciamento de Estoques
- Processamento de Pedidos
- Obtenção do Produto
- Embalagem de Proteção
- Manuseio de Materiais
- Armazenagem
- Manutenção de Informações

■ Distribuição física:

- Transportes
- Gerenciamento de Estoques
- Processamento de Pedidos
- Programação do Produto
- Embalagem de Proteção
- Manuseio de Materiais
- Armazenagem
- Manutenção de Informações

Atividades primárias

- Atividades que contribuem com a maior parcela dos custos totais e/ou são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística:
 - Transportes.
 - Gerenciamento de Estoques.
 - Processamento de Pedidos.
 - Nível de Serviço

Atividades primárias

- **Transportes:**

- Seleção de modais, equipamentos e serviços correlatos.
- Consolidação de fretes.
- Determinação de rotas.
- Programação de veículos.

- **Gerenciamento de Estoques:**

- Previsão de vendas.
- Dimensionamento dos estoques.
- Combinação de produtos.
- Estratégias.

Atividades primárias

- **Processamento do Pedidos:**
 - Interface dos estoques com as vendas.
 - Definição de regras para confecção de pedidos.
- **Nível de Serviço (Qualidade):**
 - Determinação das necessidades dos clientes.
 - Análise da reação dos clientes aos serviços.
 - Estabelecimento do nível de serviço logístico.

Atividades de apoio

- **Dão suporte às atividades primárias:**
 - **Aquisição do Produto.**
 - **Programação do Produto.**
 - **Embalagem de Proteção.**
 - **Manuseio de Materiais.**
 - **Armazenagem.**
 - **Manutenção de Informações.**

Atividades de apoio

- **Aquisição do Produto (Suprimento):**
 - Seleção de fornecedores.
 - Determinação dos itens e das quantidades de insumos.
 - Programação das compras.
- **Programação do Produto (Produção):**
 - Quantidades a produzir.
 - Datas e locais de fabricação.

Atividades de apoio

- **Embalagem de Proteção:**

- Proteção contra danos.
- Facilidades de manuseio, transporte e armazenagem.

- **Manuseio de Materiais (Movimentação interna):**

- Seleção de equipamentos de movimentação.
- Procedimentos para recebimento, alocação, recuperação e despacho.

Atividades de apoio

- **Armazenagem:**

- Dimensionamento e configuração da área de estocagem.
- Definição de equipamentos e de instalações.

- **Manutenção de Informações:**

- Controles de custos e desempenhos.
- Suporte a atividades rotineiras, planejamentos e decisões.
- Coleta, armazenagem, tratamento e análise de dados.

Importância da Logística / SCM

- Os custos logísticos são significativos
- As expectativas do Serviços Logístico ao cliente estão aumentando
- As linhas de Suprimento e Distribuição vão se estender com maior complexidade.
 - Caso Toyota: 35 montadoras em 25 países além do Japão – 900 mil veículos/ano
- Importância da Logística para a Estratégia
 - Caso: Wall-Mart – ganhos com a Logística

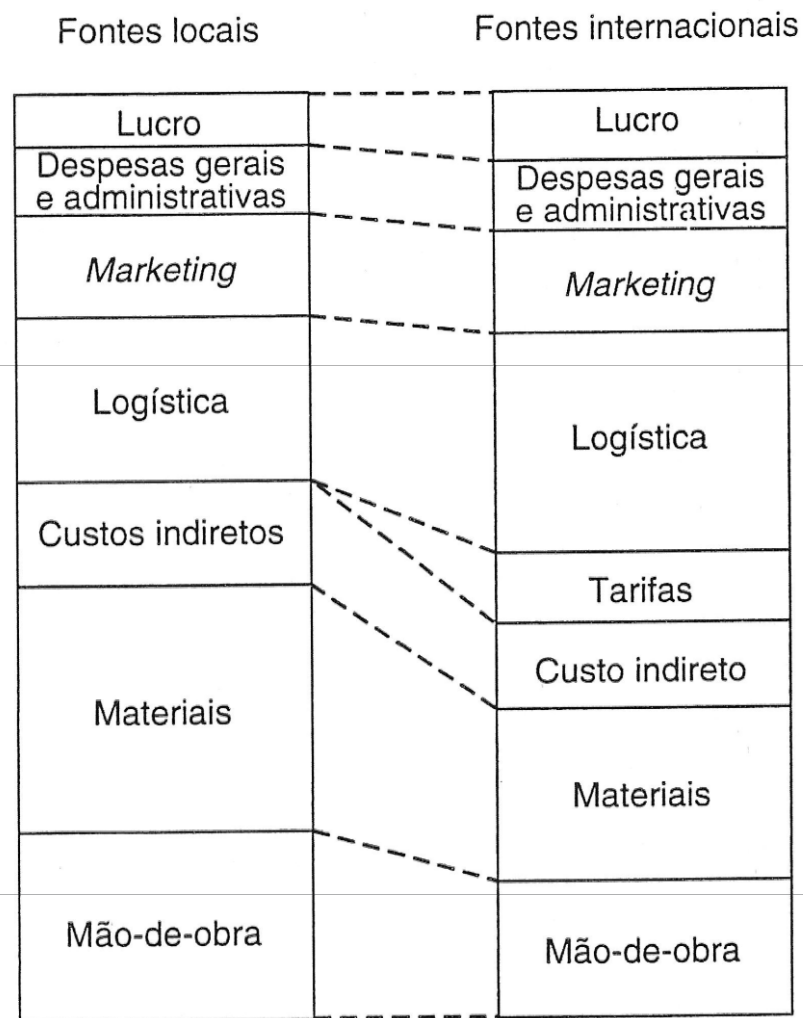


FIGURA 1-6 Os benefícios econômicos do suprimento a partir de fontes internacionais de baixo custo, em vez de fontes locais de custos altos.

Fonte: "International Logistics: Battleground of the '90s" (Chicago: A. T. Kearney, 1988).

Importância da Logística / SCM

- Logística/SCM agregando valor ao cliente.
- Clientes querem respostas cada vez mais rápidas
 - Padronização em massa
 - Customização em massa
- Logística/CS em áreas não produtoras
 - Indústria de Serviços
 - Forças armadas
 - Questões Ambientais

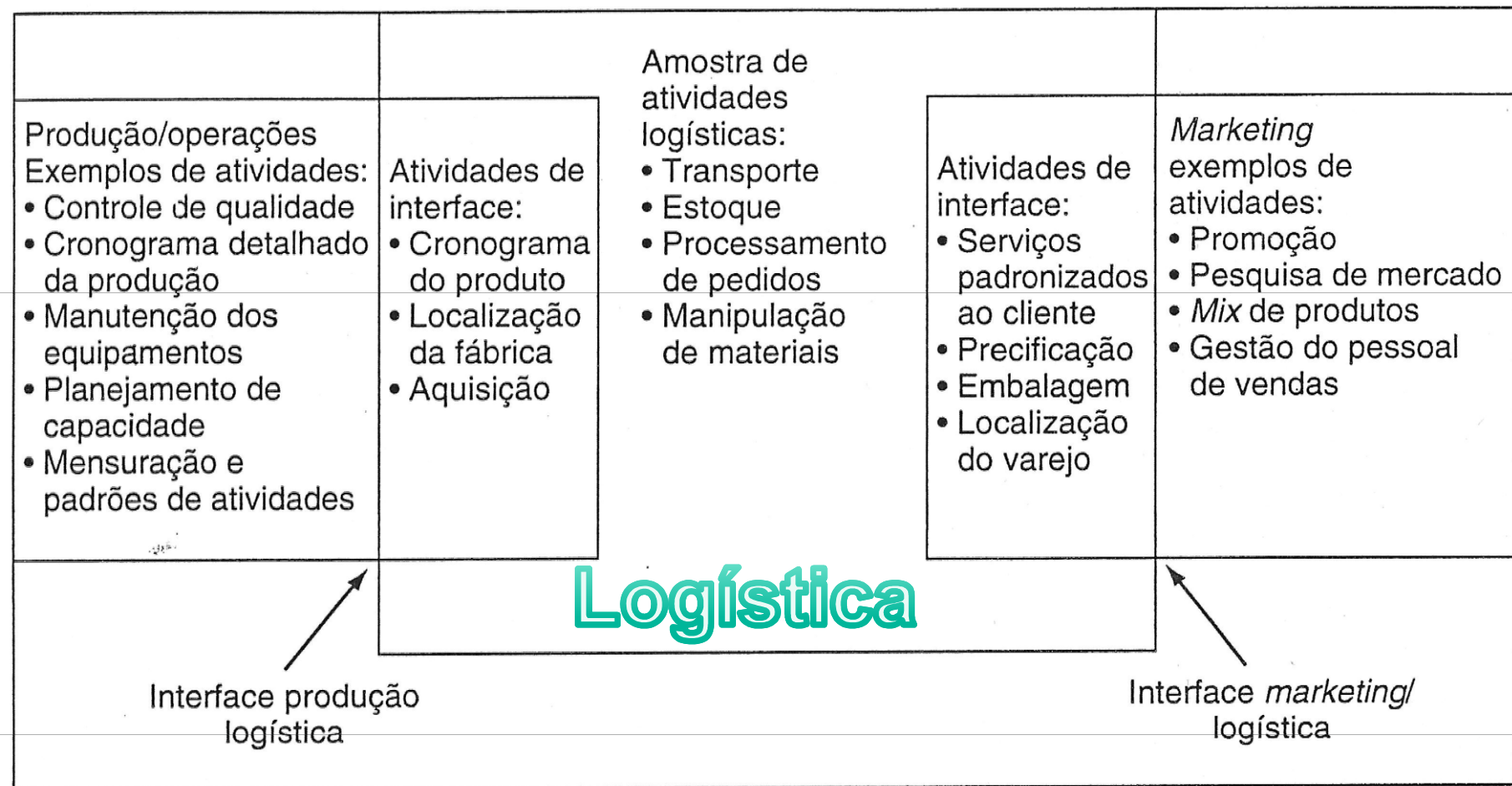



FIGURA 1-7 As interfaces da logística/CS com o *marketing* e a produção.



Logística/SCM na empresa

- Interfaces da Logística
 - Objetivos da Logística
 - Desenvolver um mix de atividades logísticas do qual venha a resultar o máximo retorno do investimento no menor prazo.
 - Minimização de custos para atingir o Nível de Serviço pretendido.
- 

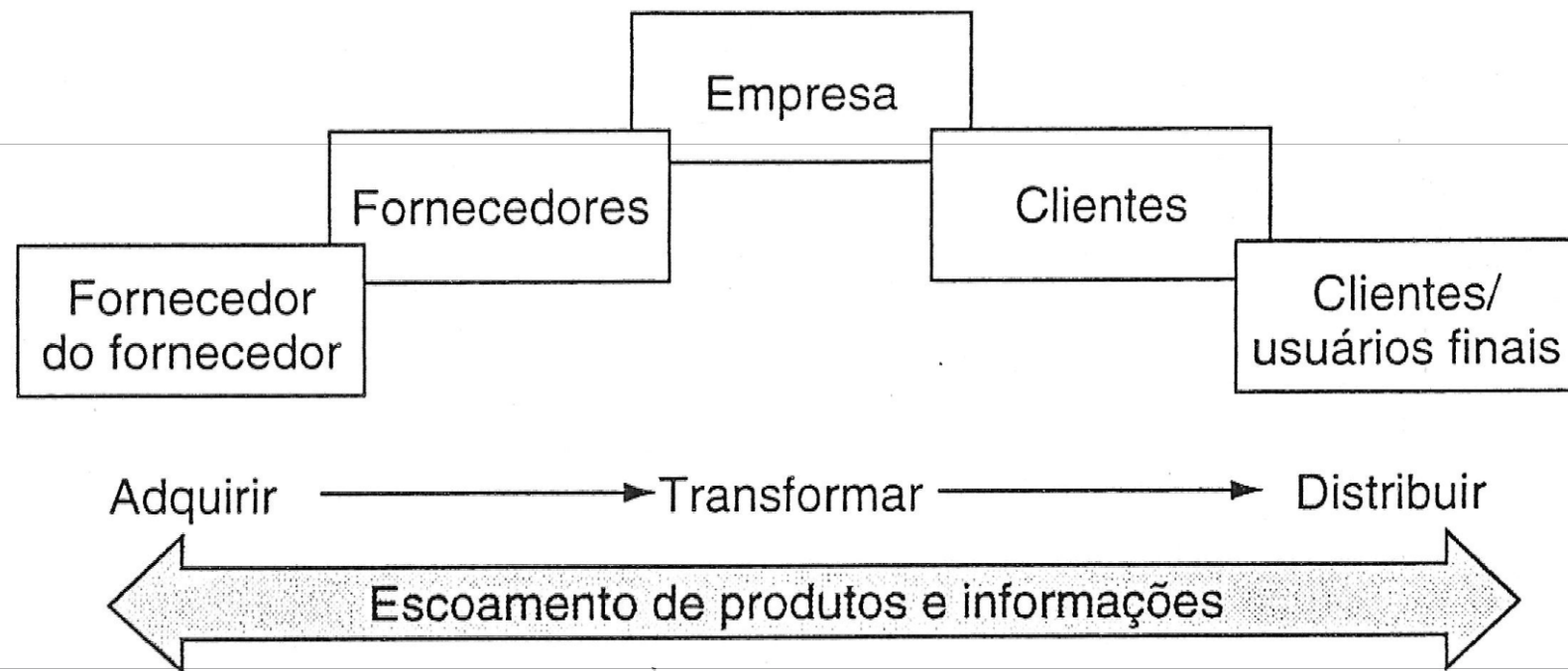


FIGURA 1-8 Escopo da cadeia de suprimento moderna.

Objetivos da logística empresarial

- Desenvolver um mix de atividades logísticas do qual venha a resultar o máximo retorno possível do investimento no menor prazo.
- Dimensões:
 - Impacto do projeto do sistema logístico em termo de contribuição de rendimentos.
 - Custo operacional e as necessidades de capital desse projeto.

Retorno sobre os ativos logísticos (RAL)

- Se os efeitos dos níveis de atividade logística sobre as receitas da empresa são conhecidos, um objetivo financeiro factível para a logística pode ser expresso pela equação:
- $$RAL = \frac{\text{Contribuição para a receita} - \text{Custos operacionais logísticos}}{\text{Ativos Logísticos}}$$
- Contr. p/ receita → vendas resultantes do projeto logístico
- Custos operac. Log. → despesas p/ proporcionar o NS Logístico ao cliente.
- Ativos Logísticos → capital investido no sistema logístico.
- O RAL deve ser maximizado com o passar do tempo.

Abordagens do estudo da Logística / SCM

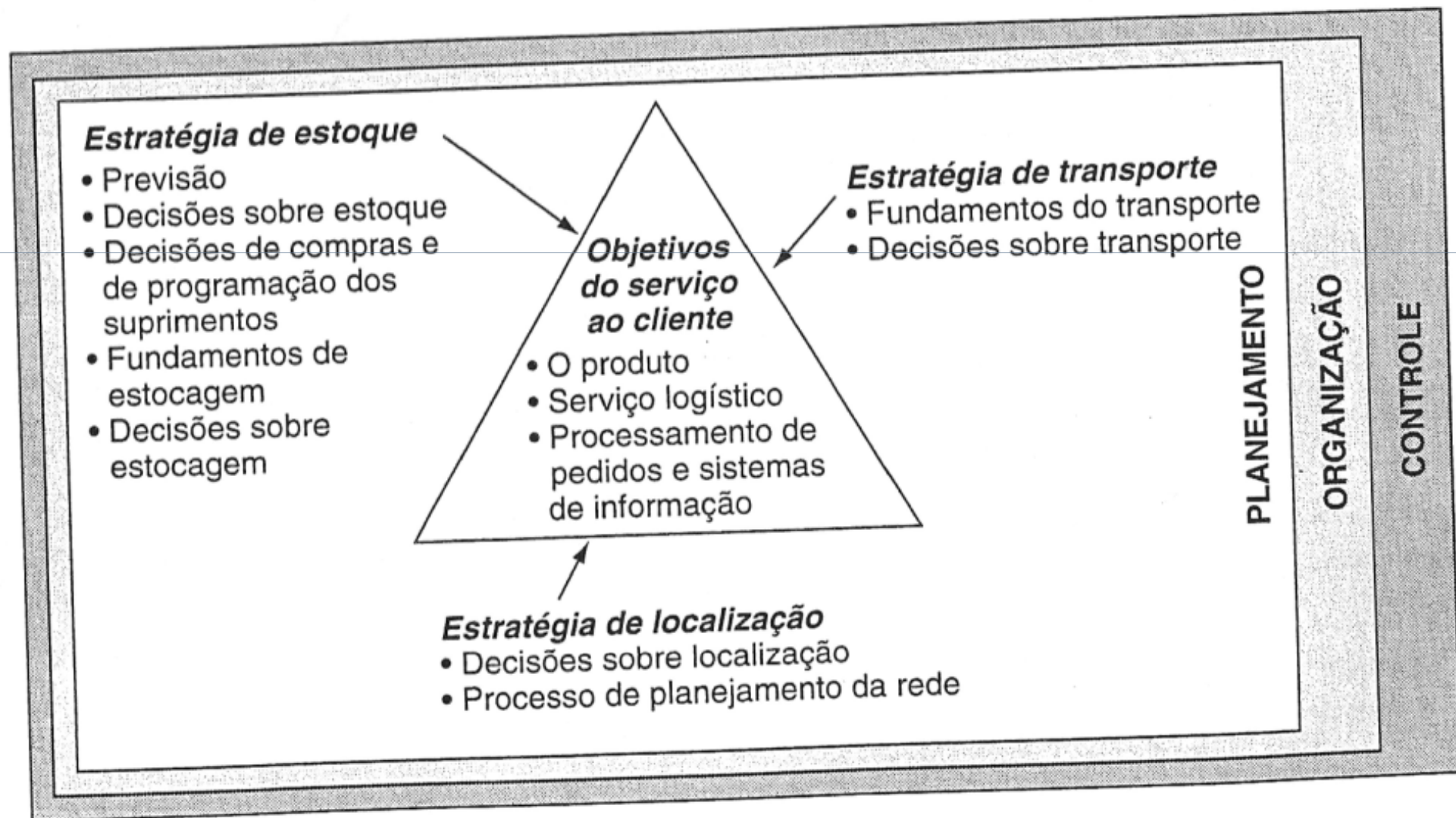


FIGURA 1-9 O triângulo do planejamento em relação às principais atividades de logística/gestão da cadeia de suprimentos.

QUESTÕES E PROBLEMAS

1. O que é gerenciamento de suprimentos? Compare-o com a gestão da logística empresarial.
2. Descreva a logística empresarial de acordo com a prática que, na sua opinião, ela deveria ter nos seguintes países ou regiões:
 - a. Estados Unidos
 - b. Japão
 - c. União Européia
 - d. Austrália
 - e. África do Sul
 - f. China
 - g. Brasil
3. Resuma os fatores e forças que dão à logística a importância que ostenta entre outras áreas funcionais (*marketing*, finanças, produção) de uma empresa.
4. Debata as semelhanças e diferenças entre o gerenciamento logístico de uma empresa manufatureira e
 - a. uma empresa de serviços (banco, hospital, etc.)
 - b. uma organização não-lucrativa (orquestra sinfônica, museu de arte, etc.)
 - c. as forças armadas
 - d. uma organização de varejo (mercadorias gerais, *fast food*, etc.)
5. Discuta a o papel que sistemas logísticos eficazes e eficientes desempenham na concretização de um alto nível de comércio exterior.
6. Por que tanto o *marketing* quanto a produção podem proclamar parte ou o todo das atividades logísticas como sua área de responsabilidade?
7. Quais são as atividades-chave da função da logística empresarial? Debata sua existência e grau de importância para a gestão de:
 - a. um fabricante de televisores (Sony)
 - b. um grupo musical itinerante (a Filarmônica de Berlim)
 - c. um hospital (Massachusetts General)
 - d. um governo municipal (Nova York)
 - e. uma rede de *fast-food* (McDonald's)
8. Qual é a maior diferença entre a logística internacional e a logística de uma empresa com operações globais?
9. Indique alguns produtos que conseguem beneficiar-se claramente com maior valor de tempo e lugar.
10. O estabelecimento da logística como área separada de gestão no âmbito de uma organização empresarial cria um conjunto adicional de atividades de interface. Quais são as atividades de interface? Por que a criação de um conjunto adicional de atividades de interface gera preocupações em inúmeras empresas?
11. As barreiras políticas e comerciais entre os países da União Européia continuam sendo cada dia mais reduzidas. Sendo você gerente de distribuição física de uma empresa multinacional que vende produtos acabados de consumo (por exemplo, a Procter & Gamble da Itália) em seu próprio país, quais as decisões em matéria de distribuição a serem enfrentadas no futuro?
12. Suponha que uma fábrica de roupas masculinas pode fabricar, em sua unidade de Houston, Texas, camisas ao custo unitário de US\$ 8,00 (matéria-prima incluída). Chicago é o principal mercado, absorvendo cerca de 100 mil camisas por ano. O preço da camisa na fábrica em Houston é de US\$ 15,00. As tarifas de transporte e armazenamento de Houston a Chicago chegam a US\$ 5,00 por cwt (quintal americano = 45,359 kg). Cada camisa embalada pesa uma libra (453 g). A empresa tem a possibilidade de produzir as camisas em Taiwan, a US\$ 4,00 (matéria-prima incluída) a unidade. As matérias-primas, pesando 453 g por unidade, seriam embarcadas de Houston para Taiwan ao custo de US\$ 2,00 o cwt. Quando prontas, seriam remetidas diretamente para Chicago, com custos de transporte e armazenamento de US\$ 6,00/cwt. Estima-se também uma taxa de importação de US\$ 0,50 por unidade.
 - a. Avaliando-se pelo ângulo do custo produção-logística, valeria a pena produzir as camisas em Taiwan?
 - b. Que outros fatores, além daqueles dos puramente econômicos, poderiam ser levados em conta antes de se tomar a decisão final?
13. Use o diagrama a seguir para exercícios em aula. Prepare-se para defender suas escolhas em comparação com as dos colegas. Identifique os elementos que são comuns em empresas bem-sucedidas em logística e os que a elas faltam, provocando assim fracassos em logística/CS.



Destques de sucesso e Fracasso em Estratégia Logística

- São numerosas as empresas que empregam estratégia logística / Cadeia de Suprimentos (CS) como um elemento central de sua estratégia corporativa.
- Você deve identificar algumas das empresas que tiveram sucesso exatamente em função dessa estratégia logística/CS e apontar as razões dessa indicação (Galeria das Melhores).
- Você deve, por outro lado, identificar empresas que, na sua opinião, padecem em consequência da execução inadequada de uma importante estratégia logística/CS (Galeria das Piores).

1. Galeria das Melhores

- Identifique três empresas que empregam uma estratégia logística/CS como elemento central de sua estratégia geral de negócios.
- Visite o seu site (se tiver), visite as empresas pessoalmente, se for o caso (fotografe situações, se puder)
- Descreva suas operações logística/CS (O que fazem? Como fazem?)
- Cite alguns elementos bem executados de logística / CS

2. Galeria das Piores

- Identifique três empresas malsucedidas na execução de uma estratégia logística/CS importante para sua estratégia geral de negócios.
- Visite o seu site (se tiver), visite as empresas pessoalmente, se for o caso (fotografe situações, se puder).
- Descreva suas operações logística/CS (O que fazem? Como fazem?)
- Cite alguns elementos malsucedidos de logística / CS

3. Análise comparativa

- Do ponto de vista da logística / CS, o que distingue a Galeria das Melhores da Galeria das Piores?
- Quais são as características comuns das melhores?
- Quais são as características comuns das piores?

Destques de sucesso e Fracasso em Estratégia Logística

- Trabalho individual
- Fazer o trabalho em slides *powerpoint*
- Enviar para o e-mail prof.luciel@gmail.com
- Até o prazo agendado pelo professor.
 - IDENTIFICAÇÃO DO ARQUIVO ____ "*Seu nome_UNIFAE_Destaques Logística*"
 - Identificação do e-mail: Coloque no assunto:
 - "*Seu nome_UNIFAE_Destaques Logística*"
- Preparar uma apresentação de no máximo 10 minutos
- Alguns trabalhos serão sorteados para apresentação em sala.